

Opinnäytetyö AMK

Liiketoiminta

Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

2013

Tero Tikkanen

# TOIMIVAN LIIKETOIMINTASUUNNITEL- MAN TEKO FRANCHISING- YRITYKSELLE



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU  
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketoiminta | Sähköinen liiketoiminta ja markkinointi

13.6.2013 | 30

Markku Rajala

Tero Tikkanen

## TOIMIVAN LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN TEKO FRANCHISING-YRITYKSELLE

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia liiketoimintasuunnitelma franchising-yritykselle, jonka ostoa tekijä harkitsi. Tutkimus esittää tärkeitä osa-alueita, jotka tulisi ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä.

Teoriaosuus käsittelee toimivan liiketoimintasuunnitelman tekoa franchising-yritykselle. Se pohtii sitä, mitä rajoituksia sitoutuminen ketjun luomaan muottiin tuo mukanaan, sekä sitä ovatko rajoitukset yritystoiminnalle haitallisia, vai sitä edistäviä. Sekä pohdintaa siitä ovatko ne rajoitukset yritystoiminnalle haitallisia, vai sitä edistäviä. Tämän lisäksi työssä pureudutaan myös muihin yrityksen hankintaan sisältyviin ongelmakohtiin, kuten rahoitukseen. Teoriaosuus on siis käytännössä opas franchising-yrittäjäksi suunnittelevalle. Työn liitteet ovat salaisia, koska niihin kuuluvat case-yrityksen liiketoimintasuunnitelma, sekä laskelmat.

Opinnäytetyö osoittaa erot itsenäisen yrittäjyyden sekä franchising-yrittäjyyden välillä. Tätä kautta tekijä pohtii toimivan liiketoimintasuunnitelman tekoa.

ASIASANAT:

franchising, liiketoimintasuunnitelma, rahoitus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | e-Business and Marketing

13 June 2013 | 30

Markku Rajala

Tero Tikkanen

## DRAFTING FEASIBLE BUSINESSPLAN FOR FRANCHISING BUSINESS

The purpose of this thesis was to make a working business plan for a franchising business that the author intended to buy. Thesis presents important fields that should be acknowledged when making a business plan.

The theory deals with how to do a working business plan for a franchise enterprise in practice. It introduces the restrictions being a franchisee will bring and evaluates whether they are harmful or helpful to that business. Furthermore this thesis will bite into other important aspects of purchasing a business like financing the deal. In brief the theory part is meant to act as a guide for anybody, thinking of becoming a franchisee. Appendices are classified as they include the business plan and calculations of the case company.

Thesis points out differences between an individual enterprise and a franchising enterprise. From this point of view writer reflects on important aspects of a business plan.

### KEYWORDS:

franchising, business plan, financing

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 FRANCHISING</b>	<b>8</b>
2.1 Franchising Suomessa	8
2.2 Franchising-toiminnan etuja	8
2.2.1 Mihin kulujen laskeminen perustuu?	9
2.2.2 Mihin kysynnän lisääntyminen perustuu?	9
2.3 Toimintaan liittyviä velvollisuuksia	9
<b>3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMA</b>	<b>11</b>
3.1 Riskien hallinta ja analysointi	12
3.2 Visio	13
3.3 Kilpailukyky	14
3.4 Rahoitus	15
3.4.1 Ulkoisen rahoituksen lähteet pankin lisäksi	16
3.4.2 Rahoitusbudjetin laatiminen	17
<b>4 CASE</b>	<b>19</b>
4.1 Suunnittelu	19
4.2 Toteutus	20
4.3 Yhteenveto	21
4.3.1 Franchising yrittäjyys yleisellä tasolla	22
4.3.2 Riskien hallinta ja analysointi	23
4.3.3 Visio	23
4.3.4 Kilpailukyky	24
4.3.5 Rahoitus	25
4.3.6 Toimiva liiketoimintasuunnitelma franchising-yritykselle	26
4.3.7 Liiketoimintasuunnitelman teko case-tapauksen yritykselle	27
<b>LÄHTEET</b>	<b>29</b>

## LIITTEET

Liite 1. Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo  
Liite 2. Taloussuunnitelman lopputulokset

## KUVAT

Kuva 1. Kuvaus liiketoimintasuunnitelmasta.

11

# 1 JOHDANTO

Idea opinnäytetyöhöni tuli työpaikan kautta. Pomoni ja työpaikkani omistaja kysyi kiinnostustani omistajanvaihdokseen, jossa hän siirtyisi työntekijäksi tukemaan ja auttamaan tarvittaessa. Tämän jälkeen aloin selvittämään omistajanvaihdokseen liittyviä asioita. Lopulta päätin tehdä liiketoimintasuunnitelman sekä tutkielman hyvästä liiketoimintasuunnitelmasta opinnäytetyönä.

Tavoitteeni oli luoda vertailevaa tutkimusta franchising- ja itsenäisen -liiketoiminnan välille ja tätä kautta pohtia franchising-liiketoiminnan hyötyjä ja haittoja sekä sen mielekkyyttä. Opinnäytetyö oli toiminnallinen. Näiden kokonaisuudesta tuli kuvaaja siitä, miten itse pohdin mahdollista yrittäjyyteen lähtöä. Työtä voidaan siis pitää esimerkkinä niistä asioista, joita tulisi pohtia, kun ollaan miettimässä yrittäjyyttä. Lukijan tulee kuitenkin ottaa huomioon, että vaikka työ on tehty kaikille, se on tehty omasta perspektiivistäni, eikä sitä näin ollen välttämättä pysty soveltamaan kaikissa tapauksissa.

Tämän työn teoriaosan pääosat ovat liiketoimintasuunnitelma ja perehtyminen franchising-toimintaan. Liiketoimintasuunnitelmaa osuus kertoo sen tärkeimmistä osa-alueista kyseisen case-tapauksen kannalta. Tämä siitä syystä, että taustayritys määrittää tiettyjä reunaehdoja liiketoiminnalle. Franchising osuudessa kerrotaan ehdoista ja velvollisuuksista, jotka franchising sopimuksen ottajalle yleisesti tulevat. Osuus käsittelee myös etuja, joita sopimuksen ottaja mahdollisesti saa verrattuna itsenäiseen yrittäjään. Case-osuudessa kerron johtopäätökseni teoriaosuuden ja case-tapauksen avustuksella. Se käsittelee näitä kahta sekä yhdessä, että erikseen.

Viimeinen osio on itse liiketoimintasuunnitelma sekä erillinen taloussuunnitelma, jotka teen [www.bisnessoulu.com](http://www.bisnessoulu.com) sivustolta löytyvälle pohjalle. Liiketoimintasuunnitelma, kuten myös taloussuunnitelma ovat salaisia, joten niitä ei löydy tämän työn julkisesta osuudesta.

Tutkimuksen teko alkoi tutustumisella työn aiheeseen kirjojen, seminaarien sekä artikkeleiden avustuksella. Josta se jatkui itse työn kirjoittamiseen. Valitsin tutkimusmateriaaliksi sellaiset lähteet, jotka toisivat hieman erilaista näkökulmaa työhöni, mutta olisivat kuitenkin sellaisia, joiden varaan voi toimivan yrityksen perustaa. Käytin tätä materiaalia sekä myös tekemääni tutkimusta, tehdessäni liiketoimintasuunnitelmaa sekä taloussuunnitelmaa case-yritykselle.

## 2 Franchising

Franchising on vähintään kahden itsenäisen yrityksen välinen sopimus yhteistyöstä. Sopimuksessa sovitaan franchising-sopimuksen ottajan ja antajan velvollisuuksista. Sopimuksen antaja lupaa ottajan käyttöön tietyn maantieteellisen alueen ja antaa oikeuden käyttää omaa tavaramerkkiään ja liiketoimintamalliaan. Samalla sovitaan myös antajan mahdollisesta muusta tuesta ottajalle. Sopimuksen antaja perii palveluksistaan sovittua maksua. (Suomen Franchising Yhdistys 2013)

### 2.1 Franchising Suomessa

Suomeen franchising on rantautunut 1970-luvulla. Tällä hetkellä franchising ketjuja on noin 250–300, yrittäjiä viitisen tuhatta ja työntekijöitä 40 000-60 000. Liiketaivalto on yhteensä noin 5 000 miljoonaa euroa. (Suomen Franchising Yhdistys 2013)

Suomen Franchising-Yhdistyksen vuonna 2012 teettämän tutkimuksen mukaan noin 30 % franchising-ketjuista on uusia tai toimintaansa aloittavia. 240 tutkimuksessa mukana olleista ketjuista 44 % toimii palvelualalla, Kaupan alalla 40 % ja ravintola-/kahvila-alalla 16 %. (Suomen Franchising Yhdistys 2013, 29)

Tutkimuksen kohteena olleilla ketjuilla oli tutkimuksen tekohetkellä 3908 yrittäjää. 68 % näistä ketjuista on kasvattamassa yksiköidensä määrää. Työntekijöiden määrä oli yli 41 000. Uusia työpaikkoja vuoden 2013 loppuun mennessä tutkimuksen mukaan aukeaa noin 3200. (Suomen Franchising Yhdistys 2013, 30)

### 2.2 Franchising-toiminnan etuja

Roger D. Blair ja Francine Lafontaine toteavat Franchisingia käsittelevässä kirjassaan (2005, 117–119), että Franchising-ketjun vahvuus on usein palvelun tai tuotteen tasalaatuisuus verrattuna kohtuulliseen hintaan. Toisaalta, yhden



yrittäjän voiton maksimointi laadun kustannukselle saattaa tuottaa hankaluuksia koko franchising ketjulle.

Koska sopimuksen ottaja saa yleensä valmiin ja toimivan liiketoimintamallin, sekä mahdollisesti myös tunnetun tavaramerkin käyttöönsä, niin yrityksen aloituskustannukset ovat todennäköisesti alemmat, kuin muunlaisen yrityksen perustamisessa, sanoo Juha Auvinen. Sopimuksen antaja myös yleensä lupautuu auttamaan muun muassa rahoituksen hankinnassa, sopimuksen ottajan koulutuksessa sekä avustamaan markkinoinnissa. (Juha Auvinen, 2012)

Economics of Franchising – kirja tukee Juha Auvisen mielteitä. Kyseisessä kirjassa jaetaan syyt franchising-ketjuun liittymiseen kahteen osaan: Kulujen laskeminen ja kysynnän lisääminen. (Blair & Lafontaine 2005, 236)

#### 2.2.1 Mihin kulujen laskeminen perustuu?

- 1) Suhteet tavarantoimittajiin
- 2) Suuret kertaostot
- 3) Tuotannon tehostaminen
- 4) Ketjun tarjoama koulutus ja konsultointi

(Blair & Lafontaine 2005, 236)

#### 2.2.2 Mihin kysynnän lisääntyminen perustuu?

- 1) Ketjun brändin arvostus
- 2) Tuotteiden ja palveluiden arvostus
- 3) Markkinointikoneisto

(Blair & Lafontaine 2005, 236)

### 2.3 Toimintaan liittyviä velvollisuuksia

Franchising-yrittäjälle kuuluu myös velvollisuuksia. Hän maksaa kertamaksun tehdystä sopimuksesta, sekä on veloitettu maksamaan jatkuvia maksuja. So-

pimuksen antaja myös valvoo yrittäjän toimintaa, jotta hän toimii annettujen ohjeiden mukaisesti. Haittana on myös pitkäaikainen sitoutuminen toimintaan. Yleensä sopimukset tehdään 5-20 vuoden pituisiksi. Sopimukset ovat yleensä erittäin kattavia ja yksityiskohtaisia ja koska alaa koskeva lainsäädäntö puuttuu, sopimukset eroavat toisistaan huomattavasti. (Juha Auvinen 2012)

Economics of Franchising – kirjassa todetaan, että vaikka laadun valvonta on tärkeää, se tuottaa myös ongelmia. Yksi niistä on maantieteelliset erot. Asiakaskunnan tottumukset saattavat vaihdella eri alueilla ja jos laadun edellytykset ovat liian tiukat, ei paikallinen yrittäjä välttämättä pysty palvelemaan asiakaskuntansa tarpeita riittävällä tavalla. Laadun valvonta liittyy franchising-toiminnan velvollisuuksiin. (Blair & Lafontaine 2005, 124–125)

Franchising sopimuksen antaja saattaa myös pakottaa sopimuksen ottajaa ostamaan myytävät tuotteet tämän kautta. Tällä tavalla sopimuksen ottaja ei voi hakea esimerkiksi halvempaa vaihtoehtoa. (Blair & Lafontaine 2005, 131)

Franchising-yrittäjät kuitenkin yleisesti ottaen pitävät tiukkaa valvontaa hyvänä asiana, koska yhden yrittäjän omapäinen toiminta monesti haittaa koko ketjua. Esimerkiksi, jos yksi yrittäjä päättää laskea kulujaan myydyn tuotteen laatua laskemalla, saattaa se johtaa ketjun maineen heikkenemiseen. (Blair & Lafontaine 2005, 124–125)

### 3 LIKETOIMINTASUUNNITELMA

Liiketoimintasuunnitelma on kirjallinen suunnitelma liiketoiminnasta. Siihen liittyy suunnitelma liiketoiminnan toteuttamisesta käytännössä, yrityksen tavoitteet, tiedot toimialasta ja toimintaympäristöstä sekä riskien arviointi. Rahoitussuunnitelma ja budjetin laskeminen ovat oleellinen osa liiketoimintasuunnitelmaa. Yritys, yrittäjä ja asiakasryhmät on myös hyvä esitellä. (Yrityssuomi.fi 2013)

Liiketoimintasuunnitelmaa käytetään osana neuvotteluita erinäisten sidosryhmien, kuten rahoittajien kanssa. Se myös auttaa yrittäjää toiminnan suunnittelussa. (Uusyrityskeskus 2012, s11)

Perustamisoppaassa alkavalle yrittäjälle todetaan myös, että hyvä liiketoimintasuunnitelma auttaa rahoituksen ja yritystoimintaan liittyvien tukien saannissa. Se antaa käsityksen siitä, että liiketoiminta on kannattavaa. Hyvässä liiketoimintasuunnitelmassa pitäisi myös pohtia liiketoimintaan liittyviä riskejä. (Uusyrityskeskus 2012, s11)



Kuva 1. Kuvaus Liiketoimintasuunnitelmasta.

(Uusyrityskeskus, perustamisopas 2012, s11)

Yrityssuomen sekä Uusyrityskeskuksen selitystä liiketoimintasuunnitelmasta tukee Jaarna Heinosen kirja: Yrityksen sukupolven- ja omistajanvaihdos (2005, 52). Heinonen tiivistää liiketoimintasuunnitelman sen kuuteen tehtävään.

- 1) "Huolellisesti harkittu ja looginen liiketoiminnan viitekehys"
- 2) "Toiminnan suunnittelun kriittinen arviointi"
- 3) "Tulevan toiminnan suunnittelu"
- 4) "Perusta keskusteluille kolmansien osapuolten kanssa"
- 5) "Mittakeppi toiminnan onnistumisen kanssa"
- 6) "Tukena sisäisissä muutoskeskusteluissa"

Heinonen myös kertoo liiketoimintasuunnitelman sisällöstä. Suunnitelmasta pitäisi selvittää yrityksen lähtötilanne ja sen toimintaympäristö, tulevaisuuden pää tavoitteet sekä tietysti liikeidea ja strategia. Näiden lisäksi tärkeitä ovat myös markkinointisuunnitelma, tuotanto- tai palvelusuunnitelma, tuotekehityssuunnitelma, henkilöstösuunnitelma ja taloussuunnitelma. Riskien arviointi on myös tehtävä. Kaiken tämän jälkeen on hyvä suunnitella miten tätä kaikkea seurataan ja valvotaan. (Heinonen 2005, 53–54)

### 3.1 Riskien hallinta ja analysointi

Riskit jaetaan eri kategorioihin. Näitä kategorioita ovat esimerkiksi omaisuusriski ja henkilöriski. Riskejä analysoimalla ja niihin varautumalla voidaan esimerkiksi yritystoiminnassa vähentää tai jopa ehkäistä mahdollisten ongelmien haittoja. (Malmen & Wessberg, 1)

Sen lisäksi, että riskien hallinta on suunnittelua, se on myös tekoja. Kun analysointi on suoritettu, tehdään päätökset mahdollisista toimenpiteistä. On myös mahdollista, että riskiä ei pystytä välttämään. Tällöin on mietittävä onko se mahdollista hyväksyä. Tehtyjen toimenpiteiden jälkeen on hyvä myös seurata tuloksia. (Malmen & Wessberg, 2-3)

Yritystoiminnan riskejä hallitsemalla pyritään mahdollistamaan toiminnan jatkuminen sekä henkilöstön hyvinvointi. Riskien hallinta tehdään aina tietyssä järjestyksessä. Ensin riskit tunnistetaan ja arvioidaan, sitten suunnitellaan toimintata-

vat ja lopuksi seurataan toimien vaikutusta sekä pyritään oppimaan tilanteesta. (Pk-yritysten riskienhallinta)

Liiketoimintaan liittyviä riskejä on monia. Yleisimpiä ovat asioiden huono hoitaminen sekä erilaiset viat tai virheet. Muita riskejä ovat esimerkiksi vaaratilanteet, tapaturmat ja onnettomuudet. (PK-RH)

Riskejä voidaan hallita monin eri tavoin, kuten esimerkiksi hankkimalla vakuutuksia. Muita tapoja ovat esimerkiksi työkalujen kunnossa pitäminen ja häiriötekijöiden poistaminen. Toimintatavasta riippumatta on syytä toimia järkevästi ja miettiä eri vaihtoehtoja riskin minimoimiseen. Jos riski on suuri, siihen kannattaa paneutua nopeasti. (PK-RH)

### 3.2 Visio

Matti Hakanen (2004, 61) kirjassaan Pk-yrityksen strategiatyö määrittelee vision näin: ”Ihmisen perusajattelutapaan kuuluu myös jollakin tavalla päämäärähakuisuus” ja jatkaa ”Visio vastaa kysymykseen miksi. Ilman visiota yrityksen henkilöstöllä ei ole selkeää käsitystä, mitä heiltä pohjimmiltaan odotetaan”.

Hakanen kirjassaan kertoo vision merkityksen kasvun johtuvan kahdesta merkittävästä syystä. Yksi syy on yritysten toimintaympäristön muuttuminen monimutkaisemmaksi. Tähän johtopäätökseen Hakanen on tullut siitä syystä, että muutokset nykypäivänä tapahtuvat, niin nopeasti, että niitä on hankala ennakoida. Visio auttaa tässä tilanteessa, koska se antaa sisällön sekä suunnan yrityksen toiminnalle. (Hakanen 2004, 61)

Toinen syy vision suosion kasvuun Hakasen mielestä on sellaisten yritysten kasvu, joiden henkilöstöä ei motivoi tai innosta tavoitteet, ohjeet ja käskyt. Tällaisessa tapauksessa hyvä visio auttaa työntekijöitä ymmärtämään oman työnsä merkityksen. Tämä luo mielekkyyttä työskennellä. ((Hakanen 2004, 61–62)

Yrityksessä visiota voidaan käyttää useaan eri tarkoitukseen. Tästä johtuen Vision rakentamiseen tulee käyttää useita eri elementtejä:

- 1) Arvot ja kulttuuri
  - a) Yrityksen arvojen vision tulee olla samansuuntaisia
  - b) Ihmiset innostuvat visiosta, jos se vastaa heidän omaa visiotaan
- 2) Tieto ja tosiasiat
  - a) Visiota rakentaessa on otettava huomioon teknologian, toimintaympäristön sekä teknologian nykytila, mutta ennen kaikkea niiden tulevaisuuden muutokset
- 3) Tunteet ja mielikuvitus
  - a) Vision tulee käyttää mielikuvia
  - b) Mielikuvat innostavat ihmisiä
- 4) Painopisteet
  - a) On hyvä miettiä asiat joita haluaa visiossa painottaa
  - b) Yleensä visiossa painotetaan ulkoisia tekijöitä
  - c) Sisäisiä asioita ei kuitenkaan pidä unohtaa
- 5) Muoto ja kieli
  - a) Se missä muodossa visio tuodaan ulos, on tärkeää
  - b) Ulkoasun on vedottava kohdeyleisöön
- 6) Energiasisältö
  - a) Vision pitää luoda toimintaa
  - b) Työntekijöiden pitää ymmärtää mitä heiltä odotetaan

(Hakanen 2004, 65–68)

### 3.3 Kilpailukyky

Leenamaija Otalan ja Kaija Pöystin (2012, 17–18) Kilpailukyky 2.0-kirjassa todetaan tiedon olevan kriittisin kilpailutekijä. He painottavat ajanhallinnan tärkeyttä tuottavuuden lisäämisessä. Tuottavuuden lisäämistä nykypäivänä vaikeuttaa muutosten nopeutuminen.

Tiedon tärkeydestä johtuen henkilöstö on yhä tärkeämmässä roolissa. Tänä päivänä ei etsitä työpaikkoja pelkästään lähialueelta, vaan globaalisti. Myös suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen muuttaa työhönhakuprosessia. Uudella

sukupolvella on uudet työtavat ja arvot. Tämä kaikki on otettava huomioon henkilöstöä hankittaessa. (Ojala & Pöysti 2012, 18–19)

Kun henkilöstö on hankittu, on se koulutettava. Tärkeässä roolissa tällöin on tiedonhankinnan nopeus. Yrityksen tulee pystyä luomaan saumatonta yhteistyötä työntekijöiden, osastojen ja jopa eri organisaatioiden välille. Näin nopeutetaan tiedon kulkua ja työntekijöiden oppimisprosessia. (Ojala & Pöysti 2012, 19–20)

### 3.4 Rahoitus

Yrityksen pääoma voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan: oma pääoma ja vieras pääoma. Oma pääoma ei ole lainattua rahaa, vaan se on henkilön tai yrityksen omaa rahaa. Vieraalla pääomalla tarkoitetaan lainattua rahaa, joka maksetaan lainaajalle takaisin. (Leppiniemi 2009, 71)

Rahoitusta on sekä sisäistä, että ulkoista. Sisäisellä rahoituksella tarkoitetaan jakamattomia voittorahoja sekä varallisuuden arvonnousua. Ulkoinen rahoitus on ulkopuolista rahaa, joka tuodaan yhtiöön esimerkiksi pankilta (laina). (Leppiniemi 2009, 71)

Yrityksen aloittaessa se yleensä tarvitsee myös ulkoista rahoitusta. Tarvittavien investointien määrää riippuu perustettavasta yrityksestä: ”Omaan ajankäyttöön perustuva liiketoiminta, kuten konsulttityö, vaatii pienemmät alkuinvestoinnit kuin tuotantolaitos” (Yrityshelsinki). On huomattava, että riittävä omarahoitusosuus auttaa ulkopuolisen rahoituksen saamisessa. Riittävä omistajien oman rahan osuus on 20–30 %. (Finnvera)

Yksi mahdollisuus yrityksen rahoittajaksi on tietysti pankki. Pankki tarvitsee myöntämäänsä lainaa vastaan takuun. Takuu voi olla esimerkiksi asunto. Jos lainaa ei pysty maksamaan pankille takaisin, se vaatii annetut takuut itselleen. (Talousapu)

### 3.4.1 Ulkoisen rahoituksen lähteet pankin lisäksi

- 1) Yksi mahdollisuus rahoituksen saantiin on Finnvera. Finnvera myöntää takauksia ja lainoja yrityksen eri tarpeisiin. Finnveralla on useita tuotteita, jotka on tarkoitettu auttamaan rahoitusta vaativissa tilanteissa. Yhtiö jakaa rahoituksen tuomia riskejä muiden rahoittajien kanssa. Tämän Case tapauksen kriteereihin soveltuvat tuotteet ovat Pientakausta ja Pienlainaa. (Finnvera)

Pientakausta on pankkien ja Finnveran sopimus riskien jaosta lainan myöntämisessä alle 50 henkilöä työllistävälle yritykselle. Takausta voidaan myöntää investointeihin tai yrityksen perustamiseen tarkoitettuja lainoja varten. Vastuu jakaantuu pankin ja Finnveran välille. (Finnvera)

Pankki tekee hakemuksen Finnveralle, jota ennen se selvittää lainan myöntöön liittyvät riskit. Edellytyksenä on riittävä omarahoitusosuus ja kannattava liiketoiminta. Takauksen enimmäisosuus lainasta on 60 %. Sen enimmäissumma on 85 000€. (Finnvera)

Pienlainaa voidaan myöntää enintään 35 000€. Tämän lisäksi Finnvera voi myöntää muuta rahoitusta. Aloittavalle yrittäjälle/yritykselle voidaan myös antaa työ- ja elinkeinotoimiston starttiraha. Lainaa hakevassa yrityksessä voi olla enintään viisi työntekijää ja perustajan tulee työllistää itsensä. (Finnvera)

- 2) Yksityinen pääomasijoittaja pyrkii löytämään julkisesti noteeraamattomia yrityksiä, jotka pystyvät kehittymään, eli kasvattamaan arvoaan. Sijoittaja pyrkii eroon sijoituksestaan, kun hän on saanut riittävästi tuottoa alkuperäiselle sijoitukselleen. Pääomasijoittaja ottaa riskin sijoituksellaan, sillä se ei vaadi vakuuksia. (Suomen pääomasijoitus yhdistys ry)
- 3) Työ ja elinkeinokeskuksen vastuualueita ovat elinkeinot, työvoima, osaaminen ja kulttuuri. Tämän vastuualueen piiriin kuuluu mm. yritysten rahoitus, neuvonta ja kehittämispalvelut sekä työmarkkinoiden toiminta ja työllisyys. (Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus)



Starttiraha on työ- ja elinkeinotoimiston myöntämä apu, jonka tarkoituksena on avustaa uuden yritystoiminnan aloittamisessa tai työllistymisessä. Perusraha on 31,36€ päivä, jonka päälle on mahdollista saada lisäosa. Lisäosan suuruus on maksimissaan 60 % perusrahasta. (Ely-keskus)

Starttirahaa haetaan työ- ja elinkeinoministeriltä ja sen maksimi maksuaika on 18kk. Hakemuksessa selvitetään mm. yrityksen toiminta- ja rahoitus-suunnitelma. Rahaa myönnettäessä otetaan huomioon alan yrityksen tarve ja kilpailutilanne paikkakunnalla. (Työ- ja elinkeinokeskus)

Työ ja Elinkeinotoimiston kautta on mahdollista hakea myös tukea ensimmäisen työntekijän palkkaukseen. Salon seutukunta on äkillisen rakenne-muutoksen aluetta. Tästä johtuen ensimmäisen työntekijän palkkaukseen on mahdollista saada tukea. Tuki kattaa 30 % työntekijän palkkakuluista ilman sivukuluja 12 kuukauden ajan. Tämän jälkeen seuraavat 12 kuukautta tuki on 15 % palkasta. (Te-keskus.fi)

### 3.4.2 Rahoitusbudjetin laatiminen

Yrityksen mahdollisuus toimia testataan sen rahoitusmahdollisuuksilla. Lyhyellä aikavälillä vaatimukset rahoituksen saamiseen eivät välttämättä ole suuret. Pelkästään osoitus siitä, että yritys tuottaa jonkinlaista tuloa voi riittää lyhyen aikavälin rahoitukseen. Pitkällä aikavälillä tärkeiksi kriteereiksi rahoituksen saamiseen ovat toiminnan suunnitelmallisuus ja häiriöttömyys. (Leppiniemi 2009, 59)

Lyhyen aikaväli rahoituksessa tarkoitus on turvata yritystoiminnan häiriöttömyys. Lainan oton ohella tämä pyritään toteuttamaan kassatuloja nopeuttamalla sekä kassamenoja hidastamalla. Pitkän aikavälin rahoituksella taas pyritään auttamaan yritys yli sen ensimmäisistä vuosista. (Leppiniemi 2009, 60–61)

Rahoitusta suunniteltaessa on otettava huomioon mahdolliset muutokset rahavirtoihin liittyvissä asioissa. On siis jätettävä pelivaraa, jotta yrityksen toiminta ei vaarannu näistä muutoksista. Paras tapa jättää pelivaraa on varmistaa, että

tarvittaessa yrityksen on mahdollista saada ylimääräistä rahoitusta. (Leppiniemi 2009, 65)

## 4 Case

### 4.1 Suunnittelu

Aloitin työn tutustumalla omistajanvaihdoksen käytännön asioihin käymällä muutamassa omistajanvaihdosseminaarissa. Lopulta päätin kuitenkin keskittyä liiketoimintasuunnitelman tutkimiseen. Suunnittelin työn sellaiseksi, että siitä selviäisi se ajatuskulku, jonka kuljin miettiessäni toimivaa liiketoimintasuunnitelmaa franchising-yritykselle. Tarkoitukseni oli luoda työkalut franchising-yrittäjyyttä pohtiville. Yksi työkaluista on näyttää, minkälaisen ajatusketjun, liiketoimintasuunnitelman tekeminen vaatii.

Yrityksen pyörittämiseen ja liiketoimintasuunnitelman tekemiseen liittyen minulla oli jo valmiiksi kohtalaiset perustiedot käymieni kurssien perusteella. Vaikka seminaarit olivat lyhyitä, muutaman tunnin mittaisia, sain niistä hyvät työkalut tiedonetsintään.

Heti työn suunnittelua aloittaessani tiesin rahoituksen muodostuvan yhdeksi kulmakiveksi yritystä ostettaessa. Tai pikemminkin sen hankinta minulle sopivalta tavalla. Prosessin aikana minulle tarjottiin sukulaisteni toimesta rahat yrityksen ostoon, mutta se ei ole tapa, jolla laittaisin oman yrityksen pystyyn. Tämän työn kohteena olevan yrityksen ostossa rahoituksen saamista helpottaa toimivaksi testattu liiketoimintamalli, joten arvioin tavoitteeni mahdolliseksi.

Rahoitukseen liittyviä asioita tutkiessani huolet sen saamisesta loppuivat suhteellisen pian. Olin ostamassa toimivaa yritystä, jonka yrittäjä oli tarjoutunut toimimaan mentorinani alkuun pääsemiseksi. Koulutukseni ja työkokemukseni takia olin hyvä kandidaatti yrittäjäksi. Ja kun loppujen lopuksi rahoituksen saamisessa ei ole kyse, kuin itsensä ja yrityksensä myynnistä Finnveralle, Pankille ja mahdollisesti jollekin muulle ulkopuoliselle taholle. Olin kuitenkin myynyt sekä itseäni, että yrityksen liiketoimintaideaa työssäni lukemattomille ihmisille

Tiedon hankinnan ohessa minua alkoi mietityttää Franchising-yrittäjyys itsessään. Opinnäytetyönohjaajani potkaistua minut oikeaan suuntaan aloin miettimään sitä enemmänkin. Tämä pohdinta johti työn aiheen muokkaamiseen enemmän itsenäisen- ja franchising-liiketoiminnan erojen vertailuun. Vertailulla pyrin tuomaan esille franchising-liiketoiminnan erityispiirteitä sekä esittämään ajatuksia siitä miten ne pitäisi ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa tehdessä.

#### 4.2 Toteutus

Opinnäytetyön toteutus sujui ailahtelevasti. Työn kirjoittaminen, tulostavoitteen suorittaminen yrittäjäkelpoisuuden todistamiseksi, sekä muiden työvelvollisuuksien suorittaminen yhtäaikaaisesti tarkoitti lopulta sitä, että ehdin paneutumaan opinnäytetyöhön vaihtelevasti. Opinnäytetyöhön käyttämäni aikaa voi toisaalta perustella asian koolla. Kaupan toteutuessa olisin sidottuna vähintäänkin viideksi vuodeksi sellaiseen yritykseen, jonka antamat vaatimukset eivät ehkä soveltuisi minulle.

Työn edetessä minulle alkoi tulla selväksi franchising-toiminnan huonot puolet. Työ pitää tehdä tietyn kaavan mukaan ja jos tuo kaava ei sovellu omaan toimintatapaan se syö nopeasti motivaation työhön. Toki työtavoista sekä muista hie-  
tävistä asioista on mahdollista keskustella franchising-sopimuksen antajan kanssa, mutta se on osoittautunut työlääksi ottaen huomioon mahdollisen yrittäjänä toimimisen muut kiireet. Lopulta päätin lopettaa työni ja saattaa opinnäytetyöni loppuun.

Itse opinnäytetyön rakenteen selkiytyessä valitsin työni ongelmaksi työkalujen valmistamisen Franchising-liiketoiminnasta kiinnostuneille tai siihen valmistautuville. Nämä työkalut loin vertailemalla itsenäisen yrittäjyyden eroja franchising-yrittäjyyteen. Työn olisi siis tarkoitus auttaa aiheesta kiinnostuneita löytämään toimiva ajatusreitti Franchising-liiketoimintaan sekä antaa apua siinä onnistuneesti toimimaan.

Opinnäytetyön rakenteen pyrin kasaamaan siten, että en käsittelisi asioita, joita kyllästymiseen asti käsitellään sekä kouluissa ja yrittäjyysseminaareissa, että muissa opinnäytetöissä. Sidosryhmät, toimintaympäristö ja SWOT-analyysin teko osuvat mielestäni näihin ylikuluneisiin aiheisiin. Nämä asiat ovat varmasti tiedossa lähes jokaisella vakavasti yrittäjäksi ryhtymistä suunnittelevalla. Toisaalta, kun yrittäjyyteen valmistautumisen käy minun työkalujeni kautta, tulevat nämä yllämainitut aiheet käytyä läpi.

Käsittelin muun muassa näitä aiheita opinnäytetyössäni: riski, visio ja kilpailukyky. Nämä kolme aihetta olivat myös kulmakiviä minun ajattelussani harkitessani yrittäjyyttä. Neljäs tärkeä asia oli rahoituksen hankinta, unohtamatta tietenkään franchising-yrittäjyyden erityispiirteitä. Näitä viittä aluetta käytin hyväkseni sekä liiketoimintasuunnitelmaa ja rahoitussuunnitelmaa laatiessa, että miettiessäni päätöstäni case-yrityksen suhteen.

Sen lisäksi, että minä tein päätökseni kyseisten aiheiden kautta, jouduin työtä tehdessäni miettimään onko niistä apua muille. Mielestäni kyllä. Ensimmäisenä yrittäjyyttä suunnitteleva tarvitsee vision siitä, mitä on tekemässä, mihin on menossa. Hänen pitää tietää, onko hän parempi, kuin muut alan toimijat. Tämä tarkoittaa oman kilpailukyvyn selvittämistä. Sen jälkeen tarvitaan selvitys siitä voiko yritys toimia arvioidulla kassavirralla (rahoitussuunnitelma). Viimeisenä pitää selvittää liiketoimintaan liittyvät riskit. Jos riskit ovat siedettävällä tasolla, on liiketoiminta kannattavaa.

#### 4.3 Yhteenveto

Erona itsenäisen yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan, franchising-yrityksen suunnitelmassa on se, että franchising-yrityksen suunnitelmassa pitää ottaa huomioon sen muutamia erityispiirteitä. Se pitää tehdä taustayrityksen antamat ehdot ja määräykset huomioivaksi.

#### 4.3.1 Franchising yrittäjyys yleisellä tasolla

Franchising yrittäjyydessä on kiistattomat edut, mutta jotta ne edut konkretisoituisivat, niin monen asian pitää olla kohdallaan. Tärkeimpiä asioita ovat ketjun ja sen tuotteiden/palveluiden haluttavuus, koska ne ovat asioita, joihin vain franchising sopimusten tarjoaja voi vaikuttaa. Sopimusten tarjoaja viimekädessä päättää tuotteista ja palveluista sekä niiden markkinoinnista.

Franchising yrityksen perustamisen riskit ovat pienemmät, kun sitä verrataan itsenäiseen yritykseen. Riskit ovat todennäköisesti jo vähintäänkin tiedostettu franchising-sopimuksen antajan taholta siinä vaiheessa, kun sopimuksia aletaan tarjota. Jos on jo olemassa muutaman vuoden tai jopa pidemmän aikaa toimineita saman sopimuksen antajan franchising-yrittäjiä, niin heidän kokemuksista voi saada hyvää tietoa siitä onko liiketoiminta kannattavaa ja mitä mahdollisia riskejä siihen liittyy.

Toinen tärkeä asia on miettiä, että soveltuvatko Franchising-sopimuksen antajan sopimusehdot sinulle itsellesi. Jos päättää allekirjoittaa sopimuksen, on pysyttävä elämään niiden ehtojen kanssa sopimuskauden loppuun asti. Omaan kokemukseeni perustuen väitän, että kyseisessä ketjussa työntekijän roolissa oleminen on erittäin tärkeää, sillä niin on mahdollista selvittää, miten sopimusehdot käytännössä toteutuvat.

Tehdyt sopimukset rajoittavat huomattavasti yrittäjän mahdollisuuksia luoda jotakin uutta. Toisaalta annetut rajoitukset tuovat yrittäjälle myös turvaa. On selvää, ettei franchising-ketju voisi toimii ilman valmiiksi sovittuja pelisääntöjä. Ketjun vahvuus on kuitenkin samalla sen heikkous. Valmiita pelisääntöjä on työlästä muuttaa jälkikäteen.

#### 4.3.2 Riskien hallinta ja analysointi

Päävastuu riskeistä on aina yrittäjällä riippumatta siitä, onko franchising-yrittäjä, vai ei. Myös riskien tunnistaminen sekä hallinta noudattavat samaa kaavaa yri-  
tystyypistä riippumatta.

Ero itsenäisen- ja franchising-yrityksen välillä on se, että franchising-yrityksen yrittäjän pitää monissa, jo yllä mainituissa asioissa, luottaa sopimuksen anta-  
jaan. Itsenäinen yrittäjä voi valita esimerkiksi tuotteidensa toimittajat ja työta-  
pansa. Harva Franchising-yrittäjä voi näihin vaikuttaa, ainakaan huomattavissa  
määrin. Hänelle ainoaksi vaihtoehdoksi käytännössä jää koko ketjun toimintata-  
pojen muuttaminen, joka parhaimmassakin tapauksessa on hidasta. Huonoim-  
massa tapauksessa tämä johtaa siihen, että franchising-yrittäjä ei pysty mukau-  
tumaan paikalliseen kysyntään.

Seikka, mikä franchising-yrittäjän pitää ottaa riskien havaitsemisessa erityisesti  
huomioon, on tämä muutosten hitaus. Asiaa pitää miettiä sekä mahdollisen  
asiakaskunnan muutoksen, että ympäristön mahdollisen muutoksen kautta. Jos  
muutoksia on odotettavissa, tulisi niistä keskustella sopimuksen antajan kanssa  
ennen sopimuksen tekoa. Ennen sopimuksen tekoa on helpompi saada läpi  
muutoksia ja jos muutoksia ei saada aikaan, on syytä miettiä yrittäjyyden mie-  
lekkyyttä sekä siihen liittyviä riskejä. Jos riskit ovat liian suuret, tai yrittäjyys ei  
tunnu mielekkäältä, saattaa olla parasta vetäytyä neuvotteluista.

#### 4.3.3 Visio

Visio on tärkeä osa yritystä riippumatta siitä, minkä tyyppinen yritys on. Visio  
ohjeistaa työntekijöitä siitä, mitä heiltä odotetaan. Se myös näyttää suuntaa sii-  
tä, minne yrityksen tulevaisuudessa tulisi mennä.

Se mikä franchising-yrityksen erottaa itsenäisestä yrityksestä on vapauden puu-  
te. Franchising-yrityksen sopimuksessa määritellään yrityksen työtavat, alue,

tuotteet sekä muita asioita, jotka itsenäinen yritys voi itse päättää. Jotkin ketjut tietysti antavat enemmän tilaa muutoksille, kuin toiset.

Vaikka franchising-yrittäjän kädet ovat tietyissä asioissa sidotut, ei se tarkoita, ettei hänellä voisi olla omaa visiota. Se on jopa tärkeää, että hänellä on oma visio. Jos hän ei pysty rakentamaan omaa visiota yritykselleen, se helposti johtaa motivaation katoamiseen. Siksi on tärkeää tehdä sopimus sellaisen sopimuksen antajan kanssa, jonka oma visio antaa tilaa yrittäjän visiolle.

Teoriaosuudessa annoin työkalun vision rakentamiselle. Mietittäessä sen soveltamista franchising-yritykselle, on mielestäni selvää, että yrittäjän tulee käyttää sopimuksen antajan visiota pohjana omalleen. Sen käyttämättä jättäminen saattaa johtaa erimielisyyksiin sopimuksen ottajan ja sen antajan välillä.

Kukaan ei tietenkään velvoita tekemään omaa visiota. Jos sopimuksen antajan visio soveltuu täysin omiin tarkoituksiin, voi sen jättää sikseen. Tärkeätä on kuitenkin visioda omaa yritystä niiltä alueilta, mitä sopimuksen antaja ei välttämättä ole ottanut huomioon. Näitä ovat mahdollisesti: henkilöstön määrä, oma seuranta asioiden kulusta, henkilöstön kannustaminen, miten asiakas kohdataan ja niin edelleen. On myös hyvä laittaa asiat paperille ja saada ne siihen muotoon, että myös oma henkilöstö tietää minne ollaan menossa ja missä se rima kulkee, jonka ylitse pitää mennä. Tämä motivoi yrittäjän lisäksi henkilökuntaa sekä luo yhteishenkeä ja luottamusta.

#### 4.3.4 Kilpailukyky

Kilpailukyky on yhtä kriittinen asia riippumatta yrityksestä, lukuun ottamatta tietysti monopoleja. Tietoyhteiskunnassa tärkeä kilpailukyvyn aikaansaaja on tieto ja sen sujuva liikkuvuus. Siksi on tärkeää ympäröidä itsensä oikeilla ihmisillä ja yrityksillä. Tämä on tärkein asia, kun mietitään sitä tapaa, jolla ryhtyä yrittäjäksi.

Jos uskoo pystyvänsä ympäröimään itsensä oikeilla ihmisillä ja yrityksillä itsenäisesti, on se silloin paras tapa. Itsenäisyys myös tuo vapauden vaihtaa kumppaneitaan vapaasti. Franchising-yrittäjä liittoutuu tietyn yrityksen kanssa, josta



ei normaalisti pääse eroon ennen sopimuskauden päättymistä. Tässä tapauksessa pitää olla varma kumppanistaan ja tähän pitää pystyä luottamaan.

Loppujen lopuksi hyvän kilpailukyvyn saavuttaminen on uskon ja luottamuksen asioita. Siksi se voidaan lukea yhdeksi liiketoimintaan liittyväksi riskiksi ja tämän vuoksi sitä on hyvä miettiä ja harkita tarkasti ennen toimenpiteisiin ryhtymistä.

Franchising-yrittäjän on pystyttävä luottamaan siihen, että hänen sopimus-kumppaninsa pystyy tukemaan häntä riittävästi. Itsenäinen yrittäjä pystyy, niin halutessaan, vaihtamaan kumppaneitaan. Yksi etu itsenäisellä yrittäjällä on myös se, että hän voi luoda suhteitaan useampaan, kuin yhteen yritykseen. Franchising-yrittäjä on normaalisti suhteessa yhteen ja vain yhteen kumppaniin.

#### 4.3.5 Rahoitus

Lähes jokainen yritys tarvitsee rahoitusta, ainakin alkuvaiheessa. On hyvä miettiä itselleen parhaat rahoituksen lähteet. Franchising-yrityksellä on monesti etu puolellaan sitä hankittaessa sillä sen liiketoimintamalli on usein valmiiksi testattu. Joissakin tapauksessa myös sopimuksen antaja saattaa avustaa rahoituksen hankkimisessa.

Rahoituslähteitä suunniteltaessa on mietittävä missä muodossa, ajassa ja kelle haluaa lainansa maksaa takaisin. Tämän määrittää pitkälti tarjotut ehdot, joten on hyvä kilpailuttaa eri vaihtoehtoja. On myös hyvä ottaa selvää, miltä tahoilta on mahdollistan saada tukea, rahoituksen hankintaan.

Normaalisti ensimmäinen paikka, josta rahoitusta lähdetään etsimään, on pankki. Jos pankki ei suostu lainaamaan riittävää määrää rahaa, niin seuraavaksi luontevasti siirrytään Finnveran puoleen. Pankki saattaa jopa ohjata asiakkaansa Finnveralle. Finnvera sekä takaa pankin lainoja, että lainaa myös omaa rahaa. Yhdistämällä Finnvera sekä pankki päästään yleensä parempaan tulokseen, kuin vaikkapa ainoastaan pankin avustuksella. Jos tämä ei riitä, vaihtoehtoksi jää yksityinen sijoittaja. He monesti antavat rahaa vastineeksi yrityksen osakkeita vastaan, mutta saattavat myös lainata rahaa.

Yrityksen on myös mahdollista saada erilaisia tukia työ ja elinkeinokeskuksen kautta. Nämä eivät monestikaan ole riittäviä rahoittamaan yrityksen perustamista ja sen toiminnan aloittamista, mutta ne auttavat arjen pyörittämisessä yrityksen alkutaipaleella.

Oli sitten yritys itsenäinen tai ei, niin rahoituksen saamiseen pätee samat periaatteet. On oltava uskottava liiketoimintasuunnitelma ja taloussuunnitelma. Mitä uskottavammat suunnitelmat, sitä helpompi rahoituksesta on neuvotella. On kuitenkin hyvä pitää mielessä, että jos rahoitusta ei meinaa löytyä, pitää harkita yrityksen toteuttamista vakavasti uudelleen.

#### 4.3.6 Toimiva liiketoimintasuunnitelma franchising-yritykselle

Ennen kuin voi tehdä toimivan liiketoimintasuunnitelman franchising-yritykselle, on pystyttävä selittämään itsenäisen yrityksen ja franchising-yrityksen erot. Samalla alalla toimivan itsenäisen yrityksen ja franchising-yrityksen toiminta eivät välttämättä eroa toisistaan merkittävästi.

Se missä näiden yritysten eron huomaa selkeimmin on tilanne, jossa toimintatapoja pitää muuttaa esimerkiksi asiakkaiden toimintatapojen muuttuessa. Itsenäinen yritys voi tehdä sen ilman luvan kysymistä ylemmältä taholta. Franchising-yritys normaalisti tarvitsee siihen suostumuksen franchising-sopimuksen antaneelta osapuolelta. Tämä pitää ottaa huomioon liiketoimintasuunnitelmaa tehtäessä. Et voi suunnitella tekeväsi asioita muulla tavoin, kuin niistä on sovittu.

Valmis kaava liiketoiminnalle varsinkin tapauksessa, jossa se on todettu toimivaksi helpottaa liiketoimintasuunnitelman tekoa, sillä Sinun ei tarvitse, eikä pidäkään keksiä mitään uutta. Sen ei myöskään tarvitse olla niin kattava, kuin mitä itsenäisen yrityksen liiketoimintasuunnitelma, sillä monia asioita, kuten esimerkiksi tuotekehitystä hoitaa normaalisti sopimuksen antaja. Nämä ovat asioita joihin franchising-yrittäjällä ei ole sananvaltaa.

#### 4.3.7 Liiketoimintasuunnitelman teko case-tapauksen yritykselle

Valmiita pohjia liiketoimintasuunnitelmalle löytyy lukemattomia. Etsiessäni niitä totesin niiden olevan eritasoisia. Päädyin lopulta businessoulu.com sivustolta löytämään pohjaan. Se ei ollut niinkään tehty omistajanvaihdosta silmälläpitäen, mikä olisi minun tapauksessa ollut toivottavaa, mutta se oli erittäin selkeä kokonaisuus, joten sillä pystyi tuomaan tärkeät asiat esille. Sen lisäksi, että se oli yksinkertainen toteuttaa, se olisi helppo sisäistää esimerkiksi pankinjohtajan toimesta. Samalta sivustolta löysin myös hyvän pohjan yrityksen taloussuunnitelmasta. Tähän pätevät samat huomiot, kuin liiketoimintasuunnitelman pohjaan.

Olin hahmotellut liiketoimintasuunnitelmaa jo ennen työn aloittamista ja olin jopa tehnyt eräänlaisen koevedoksen erään käymäni kurssin tehtävänä. Ajatuksena liiketoimintasuunnitelman teko case-yritykselle ei siis ollut uusi. Olin myös tehnyt laskelmia yrityksen kannattavuudesta. Toisin kuin tämän työn julkinen osuus, liiketoiminta- ja taloussuunnitelman teko ei ollut minulle ongelma. Vaikka julkisen osuuden teossa en meinannut saada ajatuksiani järkevästi kirjoitettuun muotoon, oli asia toisin näitä yllämainittuja tehdessä.

Totesin työssäni, että annetut rajoitukset rajoittavat myös liiketoimintasuunnitelman tekoa. Tämä pitää erinomaisesti paikkaansa tässä case-tapauksessa. Asioita, joista yrittäjä voi päättää, on vähän. Ne rajoittuvat lähinnä henkilöstön johtamiseen sekä työn tekotavan viilaamiseen. Tekotavan muuttamisessakaan ei ole hirveästi tilaa. Tämä oli yksi syy valitsimiini teoriaosuuden aiheisiin. Visio ja kilpailukyky sekä sen parantaminen ovat hyviä työkaluja oikean johtamistavan etsinnässä sekä tekotavan viilaamisessa.

Valitsemani liiketoimintasuunnitelma ei kuitenkaan hirveästi antanut tilaa esitellä näitä kahta aihetta. Pitäydyin kuitenkin pohjassa, koska uskoin sen tuovan parhaan mahdollisen lopputuloksen rahoitusneuvotteluissa, joka on sekä yritystä ostettaessa, että perustettaessa sen tärkein funktio. Näiden asioiden monipuolinen käsittely olisi mahdollisesti myös tehnyt liiketoimintasuunnitelmasta vaike-

ammin lähestyttävän. Tarvittaessa olisin myös pystynyt keskustelemaan näistä asioista kasvotusten pankinjohtajan tai Finnveran edustajan kanssa.

Opinnäytetyön teko opetti kuitenkin minulle sen, että vaikka nämä yllämainitut kaksi asiaa olisikaan tarkasti jäsennehtynä tuossa rahoituksen hankkimiseen tarkoitettussa suunnitelmassa, niin ne pitäisi viimeistään yrityksen alkuvaiheessa laittaa paperille. Tämä paperille saatu aikaansaannos auttaisi viemään viestiä myös yrityksessä työskenteleville henkilöille. Se taas auttaisi henkilöstön motiivoinnissa, kuten tämän työn visio osuudessa olen esittänyt. Tässä tapauksessa, jossa ne laitetaan paperille vasta tässä vaiheessa, olisivat nämä osa yrityksen kehityssuunnitelmaa.

Käyttämäni taloussuunnitelman pohja oli myös erittäin toimiva. Sen tekeminen oli helppoa sen selkeyden takia. Siinä oli huomioitu kaikki merkittävät asiat ja se kokosi lopputulokset selkeästi etusivulle. Taloussuunnitelman teko ei kuitenkaan muutu, oli sitten kyseessä itsenäinen- tai franchising-yritys, lukuun ottamatta tiettyjä maksuja, joita franchising-sopimukseen normaalisti sisältyy. Sen vuoksi en erottele sen tekemistä tämän tarkemmin. Laitan lähteet sekä talous-, että liiketoimintasuunnitelman pohjista lähdeluetteloon, jotta niihin voivat kaikki tutustua. Lisään sinne myös BusinessOulun oman ohjeistuksen näiden pohjien täyttöön.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet:

Blair & Lafontaine, 2005, Economics of Franchising. New York: Cambridge University Press.

Blummé, Pitkänen, Raunio, Äärilä, 2001, Yritystoiminnan Uudelleen Järjestely. Helsinki: KHT Media Oy.

Hakanen, 2004, Pk-yrityksen strategiatyö. Vantaa: Multikustannus Oy.

Leppiniemi, 2009, Rahoitus. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Otala & Pöysti, 2012, Kilpailukyky 2.0. Helsinki: Kauppakamari.

Suomen Franchising-yhdistys, 2013, Franchising Suomessa 2013. Helsinki: Suomen Franchising-yhdistys.

### Elektroniset lähteet:

Ely-keskus. Ely-keskuksen tehtävät. Viitattu 10.4.2013 <http://www.ely-keskus.fi/fi/ELYkeskukset/varsinaissuomenely/Tehtavatjatoiminta/Sivut/default.aspx>

Finnvera. Rahoituksen osat. Viitattu 10.4.2013 <http://www.finnvera.fi/Liiketoiminnan-aloittaminen/Hae-rahoitusta/Tee-rahoitussuunnitelma/Rahoituksen-osat>

Juha Auvinen 2012. Franchising-toiminnan aloittamiseen ja päättymiseen liittyviä kysymyksiä. Viitattu 10.4.2013 <http://www.llr.fi/index.php?page=b6471462ef746a2ce40a74ae1ae7cf9>

Malmen & Wessberg. Mitä tarkoitetaan riskillä, riskianalyysillä ja riskien arvioinnilla?, Viitattu 10.5.2013 <http://www.nbcsec.fi/spt/artikkeleita/art-01.pdf>

PK-RH. Mitä riskien hallinta on?, Viitattu 10.5.2013 <http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/index.html>

PK-RH. Riskien torjuntaperiaatteita. Viitattu 10.5.2013. <http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistaminen/index.html>

PK-RH. Riskien tunnistaminen. Viitattu 10.5.2013 <http://www.pk-rh.com/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistaminen/index.html>

Suomen Franchising Yhdistys. Miten franchising toimii?. Viitattu 10.4.2013 <http://www.franchising.fi/useruploads/files/SFYFranchisingSuomessatietopaketti.pdf>

Suomen pääomasijoitus yhdistys ry. Mitä pääomasijoittaminen on?, Viitattu 10.4.2013 <http://www.fvca.fi/yritykselle>

Te-keskus. Avustus ensimmäisen työntekijän saamiseen. Viitattu 10.4.2013 [http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16036&area=7652&lang=1#Salon\\_seutukunta](http://www.te-keskus.fi/Public/?nodeid=16036&area=7652&lang=1#Salon_seutukunta)

Talousapu. Mitkä ovat yrityksen rahoituksen lähteet?, Viitattu 4.10.2013 <http://www.talousapu.fi/yrityksen-rahalahteet>

Työ- ja elinkeinotoimisto. Viitattu 10.4.2013  
[http://www.mol.fi/mol/fi/04\\_yrittaminen/05\\_starttiraha/index.jsp](http://www.mol.fi/mol/fi/04_yrittaminen/05_starttiraha/index.jsp)

Uusyrityskeskus. Perustamisopas 2012. Viitattu 10.12.2012.  
[http://issuu.com/lahtmi/docs/perustamisopas\\_2012\\_suk\\_web?mode=window&backgroundcolor=%23222222](http://issuu.com/lahtmi/docs/perustamisopas_2012_suk_web?mode=window&backgroundcolor=%23222222)

Yrityssuomi. Viitattu 10.4.2013  
[http://www.yrityssuomi.fi/c/document\\_library/get\\_file?uuid=5eeda586-e115-4b2d-94fc-86b7807f0f3a&groupId=10136](http://www.yrityssuomi.fi/c/document_library/get_file?uuid=5eeda586-e115-4b2d-94fc-86b7807f0f3a&groupId=10136)

#### Businessoulu.com lähteet:

BusinessOulu. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 10.6.2013  
<http://yritystulkki.agileus.fi/alue/oulu/index.php?page=1073&lang=1>

BusinessOulu. Taloussuunnitelma. Viitattu 10.6.2013  
<http://yritystulkki.agileus.fi/alue/oulu/index.php?page=1071&lang=1>

BusinessOulu. Yritystoiminnan suunnitteluopas. Viitattu 10.6.2013  
[http://yritystulkki.agileus.fi/files/yt1\\_suunnittelu\\_businessoulu.pdf](http://yritystulkki.agileus.fi/files/yt1_suunnittelu_businessoulu.pdf)

## Liiketoimintasuunnitelman sisällysluettelo

SISÄLTÖ	TEHTY
1. <i>Toimintaympäristö- ja kilpailija-analyysit</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
2. <i>Visio ja päätavoitteet</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
3. <i>Toiminta-ajatus ja liikeidea</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
4. <i>Markkinointi- ja myyntisuunnitelma</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
5. <i>Tuotanto/ostos suunnitelma (miten tuotteet/palvelut saadaan aikaan?)</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
6. <i>Henkilöstösuunnitelma</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
7. <i>Tuotekehityssuunnitelma (miten tuotteet/palvelut pidetään kilpailukykyisinä?)</i>	<input checked="" type="checkbox"/>
8. <i>Riskien arviointi</i>	<input checked="" type="checkbox"/>

## Taloussuunnitelman lopputulokset

TULOSENNUSTE		1. VUOSI 2012		2. VUOSI 2013		3. VUOSI 2014	
Henkilöstö keskimäärin		2,9	%	2,9	%	2,9	%
1	Myyntituotot	146 444		158 561		171 937	
	- arvonlisävero	-28 344		-30 689		-33 278	
2	Liikevaihto	118 100	100,0	127 872	100,0	138 659	100,0
3	Materiaalit ja palvelut	-13 949	11,8	-15 274	11,9	-16 729	12,1
4	Henkilöstökulut	-63 976	54,2	-64 304	50,3	-66 218	47,8
5	Vuokrat						
6	Markkinointi	-1 000	0,8	-1 030	0,8	-1 061	0,8
7	Liiketoiminnan muut kulut, erittely alla	-76 840	65,1	-17 029	13,3	-7 224	5,2
8	Käyttökate	-37 665	-31,9	30 235	23,6	47 428	34,2
9	Rahoituskulut						
10	Verot			-7 336	5,7	-11 539	8,3
11	Rahoitustulos	-37 665	-31,9	22 899	17,9	35 889	25,9
12	Poistot	-488	0,4	-293	0,2	-332	0,2
	- rakennusten poistoprosentti	7,0 %		7,0 %		7,0 %	
	- koneiden ja kaluston poistoprosentti	20,0 %		15,0 %		20,0 %	
13	Nettotulos	-38 152	-32,3	22 606	17,7	35 558	25,6
14	Muut ylimääräiset tuotot/kulut + / -						
15	Kokonaistulos	-38 152	-32,3	22 606	17,7	35 558	25,6
16	Laina- ja osamaksulyhennykset yht. (oltava pienempi kuin rivi 11)	5 833		13 333		13 333	